



**3PTA - Tekes
& Associados**
Brasil



Capacitação para Lideranças



Gerhard Tekes, PMP



Direitos autorais

© 2007 Gerhard J. Tekes

Aviso: Esta Apostilha é protegida por leis de direitos autorais. A reprodução ou distribuição não autorizada desta apostilha ou de qualquer parte dela, poderá resultar em severas punições civis e criminais. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste apostilha poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrita, do autor.

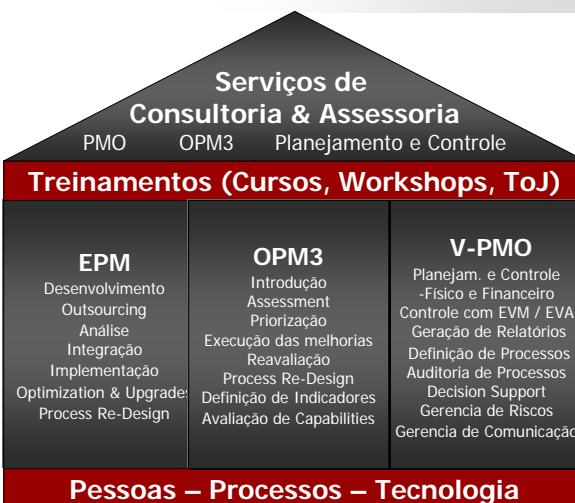
Varias Marcas Registradas aparecem no decorrer desta apostilha. Mais do que simplesmente listar esses nomes e informar quem possui seus direitos de exploração, ou ainda imprimir os logotipos das mesmas, o autor declara estar utilizando tais nomes apenas para fins editoriais, em beneficio exclusivo do dono da Marca Registrada, sem intenção de infringir as regras de sua utilização.

OBJETIVO DO MÓDULO

Este programa tem por objetivo auxiliar a organização na formação de Líderes com quatro Workshops comportamentais.



Tekes & Associados



Competências em

- Dutos, Petróleo e Gás
- Desenvolvimento e Integração de Sistemas
- Engenharia Civil
- Engenharia Mecânica
- Adm. e Macro Economia
- Implementação ISO
- OPM3 Assessments
- Paradas de Manutenção
- Eventos culturais e esportivos (Event PM)
- 3º Setor

Atuação 5 continentes
Fundado em 1982

NEDL – Braskem – Petrobras – GDK – Políteno – TOYO – Queiroz – Andrade Gutierrez – FORD
 Mineração Caraíba – SENAI/CETIND – UFBA – UCSal – Liveware – Bell South – Evans Technology – IBM

APRESENTAÇÃO

- ➔ Gerhard Tekes
- ➔ Alemão
- ➔ Formado como Diplom Informatiker
- ➔ Pós em economia e administração empresarial
- ➔ Gerente de Projetos desde 1982
- ➔ Desde 1986 Multidisciplinar
- ➔ 1988/2004 Certificação como PMP
- ➔ Desde 1989 radicado no Brasil
- ➔ 2006 1º OPM3 certified Assessor e Consultant do Brasil
- Parada PV
- Gasoduto Catu - Pilar
- Eletrificação rural de Texas
- Coca Cola em Atlanta
- BCP em PE e SP
- Global Star em Petrolina
- Projetização do planejamento na Mineração Caraíba
- Professor em cursos de extensão e Pós-graduação / MBA na UFBA, UCSal, AREA1

Eventos interessantes

- **2º Congresso brasileiro de Gerenciamento de Projetos**
29-31 de Agosto, FIESTA Convention Center, Salvador
www.pmiba.org.br
 - **Treinamentos MS-Project** começando dia 10 e dia 18/08
 - **Treinamento de Preparação para Capacitação PMP/CAPM**
começando dia 11/09
- www.3pta.com.br









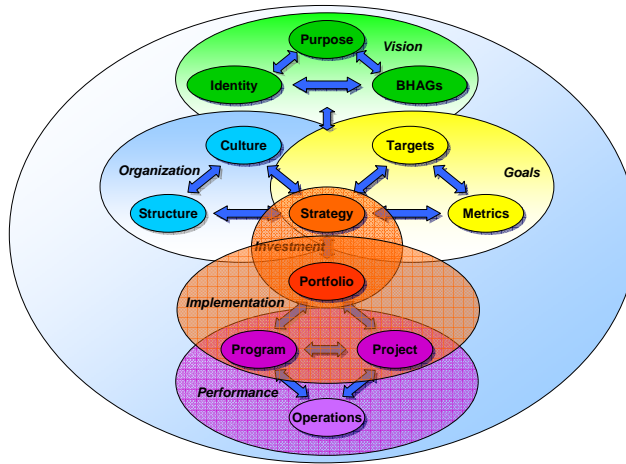
© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 7





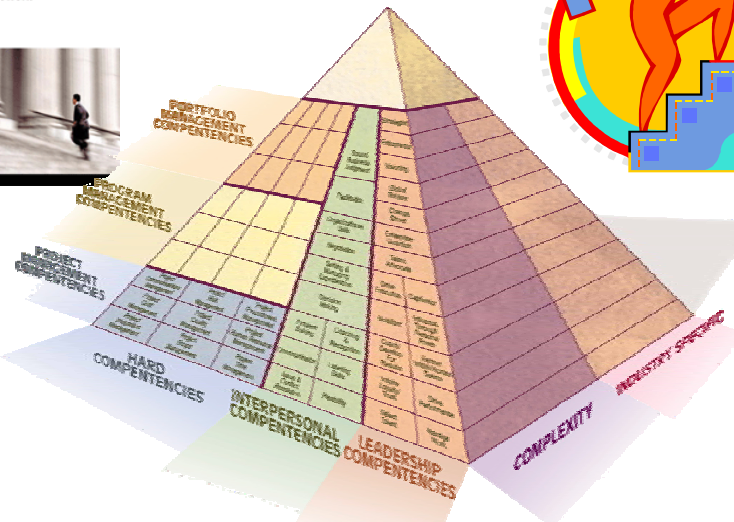

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 8

Performance é uma função do alinhamento de todos os elementos



© modelo: Stanford University (USA)

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 9



© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 10

Agenda do curso

T1: 06/08 (2ª) T2: 07/08 (3ª) T3: 08/08 (4ª)	Resolução e Gestão de Conflitos
T1: 13/08 (2ª) T2: 14/08 (3ª) T3: 15/08 (4ª)	Administração e Gestão de Tempo
T1: 20/08 (2ª) T2: 21/08 (3ª) T3: 22/08 (4ª)	Reuniões Eficazes
T1: 27/08 (2ª) T2: 28/08 (3ª) T3: 29/08 (4ª)	Técnicas de Apresentação

Apresentações
Atividades de grupo
Brainstorming
Dinâmicas
Exercícios
Casos
Teorias
Reflexões

Tire o melhor aproveitamento



Participe



Não há perguntas estúpidas



Compartilhe

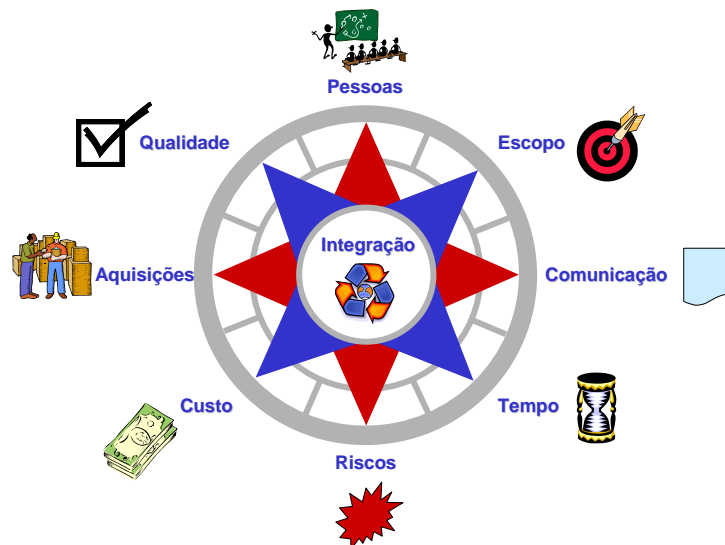


Desligue o Celular por favor

Perguntas ???



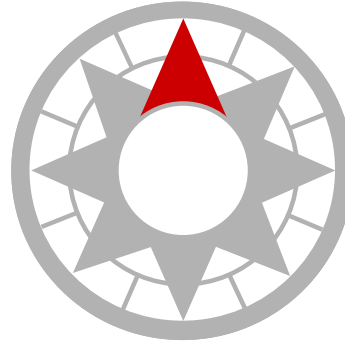
ÁREAS DE CONHECIMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS



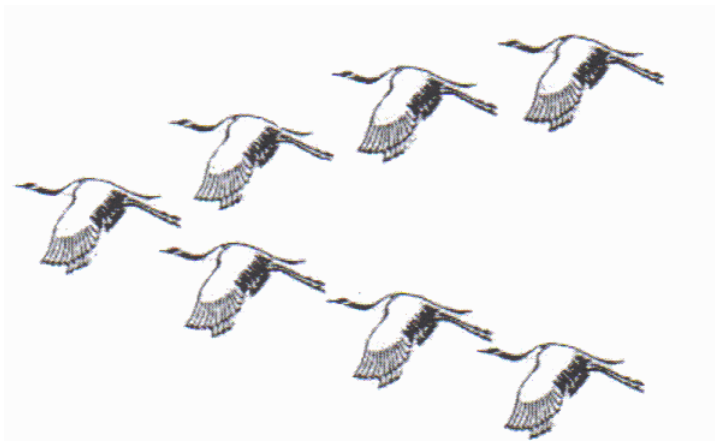
ÁREAS DE CONHECIMENTO

Gerenciamento de RH do Projeto

- A **Gestão de Pessoas** inclui os processos requeridos para possibilitar o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto.
- Isto inclui todos os interessados do projeto - patrocinadores, clientes, contribuintes individuais, etc.
- As pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto
- Os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas

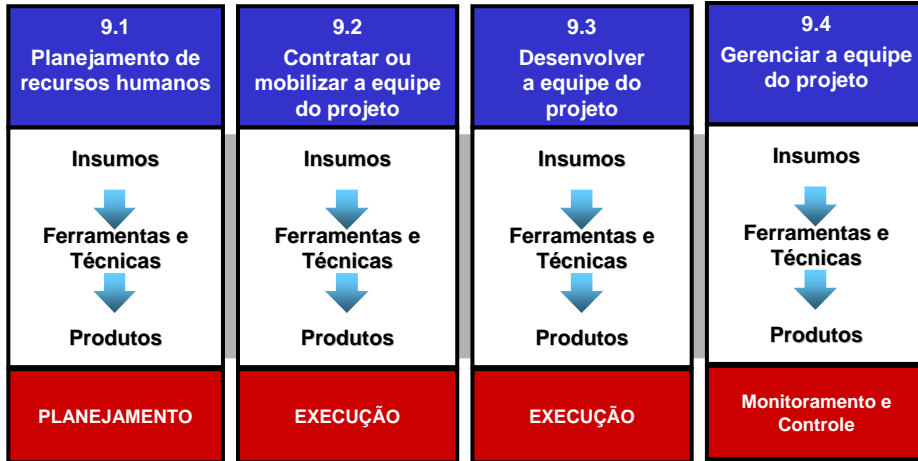


Gerenciamento de RH do Projeto



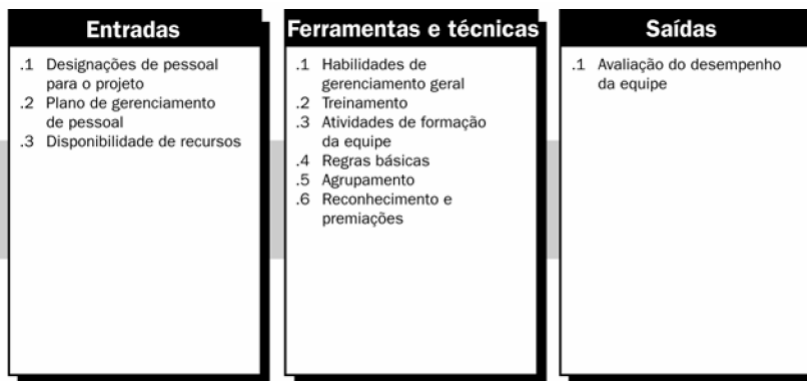
Gerenciamento de RH do Projeto VISÃO GERAL

Gestão das Pessoas do Projeto



© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 - Slide 17

DESENVOLVER A EQUIPE DO PROJETO



© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 - Slide 18

DESENVOLVER A EQUIPE DO PROJETO

- capacidade das partes envolvidas e capacidade da equipe para funcionar como um time
- O crescimento individual (gerencial e técnico).
- O funcionamento como equipe é crítico
- Complicadores em estruturas funcionais e matriciais fracas / balanceadas

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

- **Formação (Forming)**
- **Confrontação (Storming)**
- **Normalização (Norming)**
- **Execução (Performing)**
 - Equipe em vez de grupo de pessoas
 - Resolução eficiente de conflitos
 - Compromisso com o Projeto
 - Compromisso com os integrantes da equipe e com o gerente
 - Alta satisfação profissional
 - Melhoria de comunicação
 - Sentimento de participação e idéia de finalidade

Teorias da Motivação

**“ Entre um sonho e um projeto realizado, há muito, muito trabalho.
As chances de sucesso aumentam bastante se esse trabalho seguir uma estratégia e for realizado por pessoas qualificadas e motivadas”**

Henrique Meirelles – presidente do FleetBoston Global
Você S/A – Março/2001-04-03

Teorias da Motivação

Teorias X e Y de McGregor

Falecido em 1964, McGregor partilhou as suas idéias sobre as necessidades do indivíduo com Maslow e Likert. Psicólogo social especialista em comportamento humano, professor do MIT, tornou-se famoso pela sua teoria

X (gestão autoritária) e teoria Y (gestão participativa)

criada em 1960. Esta última desafia as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. A teoria X nega a existência de qualquer potencial na força de trabalho e assume que as pessoas são preguiçosas, imaturas e precisam de ser controladas para ter resultados

Teorias da Motivação

Teorias de Maslow –

Hierarquia de Necessidades (Pirâmide de Maslow)

Abraham MASLOW - Falecido em 1970, psicólogo e estudioso do comportamento, Abraham Maslow licenciou-se na Universidade de Wisconsin e lecionou na Brandeis University, Massachusetts. Inventou o conceito de pirâmide das necessidades, segundo o qual, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas básicas - da alimentação ao desejo de um ambiente seguro e estruturado -, as necessidades mais elevadas de auto-estima e realização pessoal podem ser preenchidas. Para Maslow existe uma hierarquia natural entre a natureza das necessidades, nenhuma delas é absoluta: quando uma delas é preenchida, a preocupação com a sua satisfação desaparece. Maslow salientou-se ao provar a insuficiência da teoria Y, que procurou tornar mais exigente.

“Se você se contentar com menos do que pode ser, será infeliz pelo resto da vida”

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 23

Teorias da Motivação

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW



© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 24

Teorias da Motivação

Frederick HERZBERG

Nascido em 1923, é psicólogo clínico e professor de Gestão na University of Utah. Herzberg é conhecido pelos estudos sobre motivação humana e a teoria dos dois fatores:

os de **higiene** (como as condições de trabalho, salário, status e segurança), cuja ausência cria insatisfação;

os de **motivação** (realização, reconhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal), que são necessários à satisfação.

Criou também o conceito de enriquecimento do trabalho (job enrichment). O seu artigo da Harvard Business Review sobre motivação foi dos mais pedidos de sempre.

Teorias da Motivação

PRÁTICAS ENSAIADAS PELO GESTOR VERSUS TEORIAS DE HERZBERG

PRÁTICAS DO EMPRESÁRIO

- DESAFIOS NO TRABALHO ;
- INCENTIVOS À CRIATIVIDADE ;
- RECONHECIMENTO PÚBLICO PELO BOM DESEMPENHO ;
- RESPONSABILIDADE ;

FATORES DE HERZBERG

FATORES DE
MOTIVAÇÃO



- ENCORAJAMENTO DA COOPERAÇÃO ;
- ESTABILIDADE DA EQUIPE;
- CONDIÇÕES DE TRABALHO SEGURAS ;
- SEGURANÇA DE EMPREGO ;
- SALÁRIO JUSTO ;
- TRABALHO COM CONFORTO .

FATORES DE
MANUTENÇÃO



Liderança

“Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.”

STONER & FREEMAN

“Liderança parece ser a arte de fazer com que os outros desejem fazer algo que você está convencido de que deve ser feito.”

VANCE PACKARD in: Carvalho & Ferreira

“Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos.”

DAVIS & NEWSTROM

Liderança

Liderança e Poder



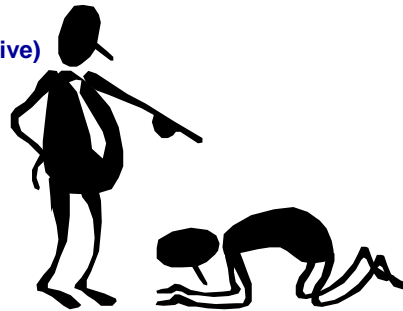
Poder

- **Habilidade de levar alguém a fazer o que você acha certo**



Tipos de Poder de Posição

- **Recompensa** (Reward)
- **Penalidade/Coercitivo** (Coercive)
- **Formal** (Legitimate)



Tipos de Poder Pessoal

- **Especialista** (Expert)
- **Referência** (Referent)



Estilos Gerenciais

Autocrático	Poder e autoridade ilimitadas
Carismático	Prazeroso de trabalhar com
Treinador	Leva os membros da equipe a poder dar o melhor de si dentro das demandas do projeto
Diretor	Dirige a equipe para assegurar o alcance dos objetivos.
Facilitador	Assegura o progresso do projeto. Não é muito pro ativo; não assume propriedade
Mediador	Na busca de metas comuns em ambientes de desacordo. Ideal para opiniões técnicas conflitantes e conflitos de alocação de recursos.
Mentor	Parecido com treinador, porém com foco em mostrar oportunidades de melhoria
Visionário	Foco no "Big Picture" deixando os eventos do dia-dia para os outros

Liderança

● Fiedler's Contingency Model

● A Liderança depende de uma junção as necessidades situacional e o estilo de liderança.

● Diagnose do controle situacional

- Relação líder – equipe (good or poor)
- Nível estrutural da tarefa (high or low)
- Força da posição (strong or weak)

● Estilo de liderança e contexto

- Orientado por tarefas
- Situações favoráveis (high control)
- Situações muito críticas (low control)
- Orientado por pessoas
- Situações intermediárias



- **Hersey e Blanchard (1974)**
- **Modelo Tridimensional de Eficiência do Líder**
- **Baseado no Modelo de Contingência de liderança (Fiedler)**
- **Comportamento adaptativo do líder**

“Quanto mais o administrador adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficiente tenderá a ser para atingir objetivos pessoais e da organização”

Hersey-Blanchard Situational Leadership Model

- **Líderes ajustem o seu estilo dependendo da prontidão da equipe**
 - **Prontidão**
 - **Nível da aptidão, vontade e confiança da equipe de realizar as suas tarefas.**

“ Não é uma questão de estilo “melhor” de liderança, mas de estilo mais eficiente para determinada situação”

Liderança

Inicial	Direcionando
Ganhando Momentum	Orientando
Boa parte concluída	Facilitando
Encerramento	Suportando

Liderança



● Liderança Transformacional

- Carisma
- Consideração individualizada
- Estimulação intelectual

**Levando pessoas e Sistemas
para novos padrões elevados**

Liderança

● Liderança Transacional

- Utiliza Tarefas, Recompensas e Estruturas para guiar a equipe a atender suas necessidades, trabalhando na realização dos objetivos organizacionais.



DESENVOLVER A EQUIPE DO PROJETO

Papeis Construtivos

- **Iniciador** → Tomar iniciativa, Proativo
- **Pesquisador** → Buscar aumentar conhecimento e informação
- **Orientador** → Compartilha conhecimento
- **Motivador** → Ajuda focar nos resultados em vez de desafios
- **Esclarecedor** → Assegura, que todos compreendem os detalhes
- **Harmonizador** → Ajuda na compreensão do projeto na equipe
- **Consolidador** → Relaciona conquistas com o “Big Picture”
- **Guardião** → No GP, traz pessoas para dentro do projeto.
No BM, manter as pessoas fora.

Papeis Destrutivos

- **Agressor** → Atitude negativa relativo ao projeto
- **Bloqueador** → Interrompe o fluxo de informação e desenvolvimento de relações no projeto
- **Desinteressados** → Não participa
- **Egoísta** → Interesse primordial: O que isso traz para mim
- **Distraído** → Não mantêm o foco.
Se perde em conversações “Off Topic” / particulares.
- **Dominador** → Não aceita opinião dos outros.
Foca somente no próprio ponto de vista
- **Advogado do Diabo** → “Sou Contra”

- **Prazos**
- **Prioridades de Projeto**
- **Recursos**
- **Questões técnicas**
- **Procedimentos administrativos**
- **Choques de personalidade**
- **Custos**

Conflitos

- **Força (Forcing)**
- **Panos Quentes / Abrandar (Smoothing)**
- **Compromisso / Negociação (Compromise)**
- **Solução, Confronto ou Colaboração (Problem Solving or Confrontation)**
- **Retirada (Withdrawal)**

Conflitos

Técnica	Estilo de Solução	Resultado	Importância p/ Metas pessoais	Importância no Relacionamento
Retirada	Temp	P - P	Baixa	Baixa
Panos Quentes	Temp	P - P	Baixa	Alta
Compromisso	Perm	P - P	Média	Média
Solução	Perm	G - G	Alta	Alta
Força	Perm	G - P	Alta	Baixa

GUUS HIDDINK - CASE DE SUCESSO



1998 Holanda
2002 Coreia do Sul
2006 Austrália



© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 43

“Enfim, estabelecemos o paradoxo da liderança: consideramos que, nas equipes de alta performance, o melhor líder é aquele que não precisa necessariamente liderar seus subordinados. Neste caso, o melhor dos líderes é aquele que faz de tudo para que as coisas aconteçam de fato, sem que seja necessária a sua participação ativa e direta.

É como se o líder de projetos, buscando continuamente sua própria superação, caminhasse em uma via de sentido contrário e irreversível: o seu próprio suicídio.”

A atuação do gerente de projetos na era do conhecimento

Roberto Luís Capuruço Gattoni

Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 44

"Cem vitórias em cem combates não são demonstração da maior habilidade.

Subjugar o outro sem combate é a demonstração da maior habilidade."

"Conhecendo o outro e conhecendo a si mesmo,
Em cem combates, nenhum perigo.
Sem conhecer o outro e conhecendo a si mesmo,
Uma vitória para uma perda.
Sem conhecer o outro e sem conhecer a si mesmo,
Em cada combate a derrota certa."

**Sun Tzu
A Arte da Guerra
300 AC**

Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 45

Grandes Líderes

"É coisa muito natural e comum o desejo de conquistar
e aqueles que obtêm êxito na conquista serão sempre louvados;
mas quando não tem possibilidade
e querem fazê-lo de qualquer maneira,
cometem um erro grave e conseqüentemente sofrem a recriminação."

**Nicolau Maquiavel
O Príncipe**

Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 46

Grandes Líderes

“Julguei de meu rigoroso dever instituir exames, os mais minuciosos possíveis, e fazer proceder pelos engenheiros da companhia ao levantamento da planta exata dos terrenos sobre que tinha que ser traçada a linha projetada, porquanto só este trabalho completo poderia nos dar uma idéia precisa das dificuldades a vencer e consequentemente do custo definitivo da obra. Este trabalho se acha sobre a mesa, bem como os cálculos, e explicações do primeiro engenheiro. Este orçamento, senhores acionistas, é bastante diverso das primeiras idéias que me foram ministradas para a realização da obra ...”

Barão de Mauá - 1852
Mauá – Empresário do Império

Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 47

Grandes Líderes

“Se perco o controle da imprensa não agüentaria nem três meses no poder.”

“As pessoas que devemos temer não são as que discordam de nós, mas as que discordam e são covardes demais para dá-lo a perceber.”

Napoleão Bonaparte

Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 48

Grandes Líderes

“Só quando se vêem os próprios erros através de uma lente de aumento, e se faz exatamente o contrário com os erros dos outros, é que se pode chegar à justa avaliação de uns e de outros.”

Mahatma Gandhi

Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 49

Grandes Líderes

Sérgio Vieira de Mello

★ 1948 - † 2003

Doutor em filosofia e ciências humanas pela Sorbonne

Diplomata da ONU

Mestre em aplacar crises

Alguns projetos

1. Independência de Bangladesh do Paquistão
2. Refugiados em Ruanda
3. Albânia, Camboja, Bósnia e Iugoslávia
4. Kosovo
5. Independência de Timor Leste da Indonésia
6. Iraque



Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 50

Grandes Líderes

**“vou porque o secretário me pediu ...
... e por causa dos interesses do povo iraquiano
que serão as maiores vítimas disto ...”**

**“sou apenas um homem que busca saber o que
as pessoas desejam, deixando-as em paz”**

**“O que mais chamava a atenção de quem com ele
conviveu, era a capacidade de ouvir, se interessar
e se entusiasmar com seus interlocutores, fossem
reis, generais, diplomatas, fossem humildes
refugiados que viam nele um homem confiável.”**

Eduardo Hollanda
Revista Veja



Baseado numa apresentação de Marcus Dratowski

© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 51

Pense

**Uma pessoa que não quer ler não
tem nenhuma vantagem sobre uma
pessoa que não pode ler.**

Mark Twain



© 2007 3PTA, Tekes & Associados, e-mail: comercial@3pta.com.br, Fone: (71) 3367.0611 – Slide 52

OBRIGADO

FONE: 71 – 3367.0611
E-mail: gerhard@tekes.name
MSN: gtekes@terra.com.br
Skype: gerhardtekes

<http://br.groups.yahoo.com/group/pmp-prepbr/>